

2013 EN ACTIONS

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Agence Nationale d'Appui à la Performance
des Établissements de santé et médico-sociaux



ÉDITO

" L'ANAP, UNE AGENCE QUI EXERCE L'ÉTAT AUTREMENT. "



Christian Anastasy,
Directeur général

L'expertise de l'ANAP est de plus en plus souvent mobilisée par les pouvoirs publics pour l'accompagnement de programmes nationaux : Hôpital numérique, Personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA), Facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) ou Gestion des lits. Ses travaux concourent également aux décisions d'instances nationales : Comité pour la performance et la modernisation hospitalière (COPERMO) ou Comité de réforme de la tarification hospitalière (CORETAH). Certaines de ses expertises enfin ont contribué au rapport 2013 de la Cour des comptes.

L'un des fondements de notre institution provient de son mode de gouvernance. Le Conseil d'administration de l'ANAP est en effet composé de cinq directions d'administrations centrales, des financeurs, et des fédérations représentatives des établissements sanitaires et médico-sociaux. L'amélioration de la performance du système de santé, nécessairement transversale, induit une constante coordination entre de nombreux acteurs dont le Conseil d'administration de l'ANAP, dans sa pluralité, est le garant.

Ce mode de gouvernance et l'autonomie qu'il confère, ainsi que les responsabilités structurantes de l'ANAP dans la mise en œuvre de politiques nationales de santé, ont conduit le Conseil d'État, dans son étude annuelle 2012 « Les agences : une nouvelle gestion publique ? » à classer l'ANAP parmi les 103 agences nationales qui « exercent l'État autrement ».

Les nombreuses réalisations décrites dans le présent rapport d'activité témoignent de la diversité des approches, de la multiplicité des acteurs et de l'ampleur des efforts accomplis par les professionnels pour contribuer à améliorer le système de santé français, pourtant l'un des plus performants au monde.

L'ANAP joue un rôle d'appui, de coordinateur, de facilitateur, de catalyseur auprès des établissements qu'elle accompagne. Elle a aussi la responsabilité de diffuser largement une culture de la performance basée sur les outils constitués progressivement avec les professionnels mobilisés. Elle y est encouragée par un sondage récent, selon lequel 80 % des professionnels considèrent utiles ses travaux.



LES FONDAMENTAUX DE L'ANAP

LA CAPITALISATION AU CŒUR DE L'APPUI À LA PERFORMANCE

L'appui à la performance consiste à favoriser la mobilisation des professionnels autour de projets de transformation de leurs organisations. Il s'agit donc essentiellement de contribuer à créer les conditions de cette mobilisation en développant l'intérêt à agir à tous les échelons. Cela peut passer par la mise à disposition d'outils et méthodes ayant démontré leur efficacité.

Les projets conduits par l'ANAP ont donc pour principale finalité la vérification *in situ* de la valeur ajoutée et de la transposabilité des méthodes et des outils conçus avec un échantillon de professionnels, parfois sur la base de leurs propres initiatives. C'est cette capitalisation qui constitue le cœur de la mission de l'ANAP au profit de l'ensemble des établissements. Elle nécessite avant tout du temps mais aussi un savoir-faire spécifique et une rigueur dans la conduite des projets.

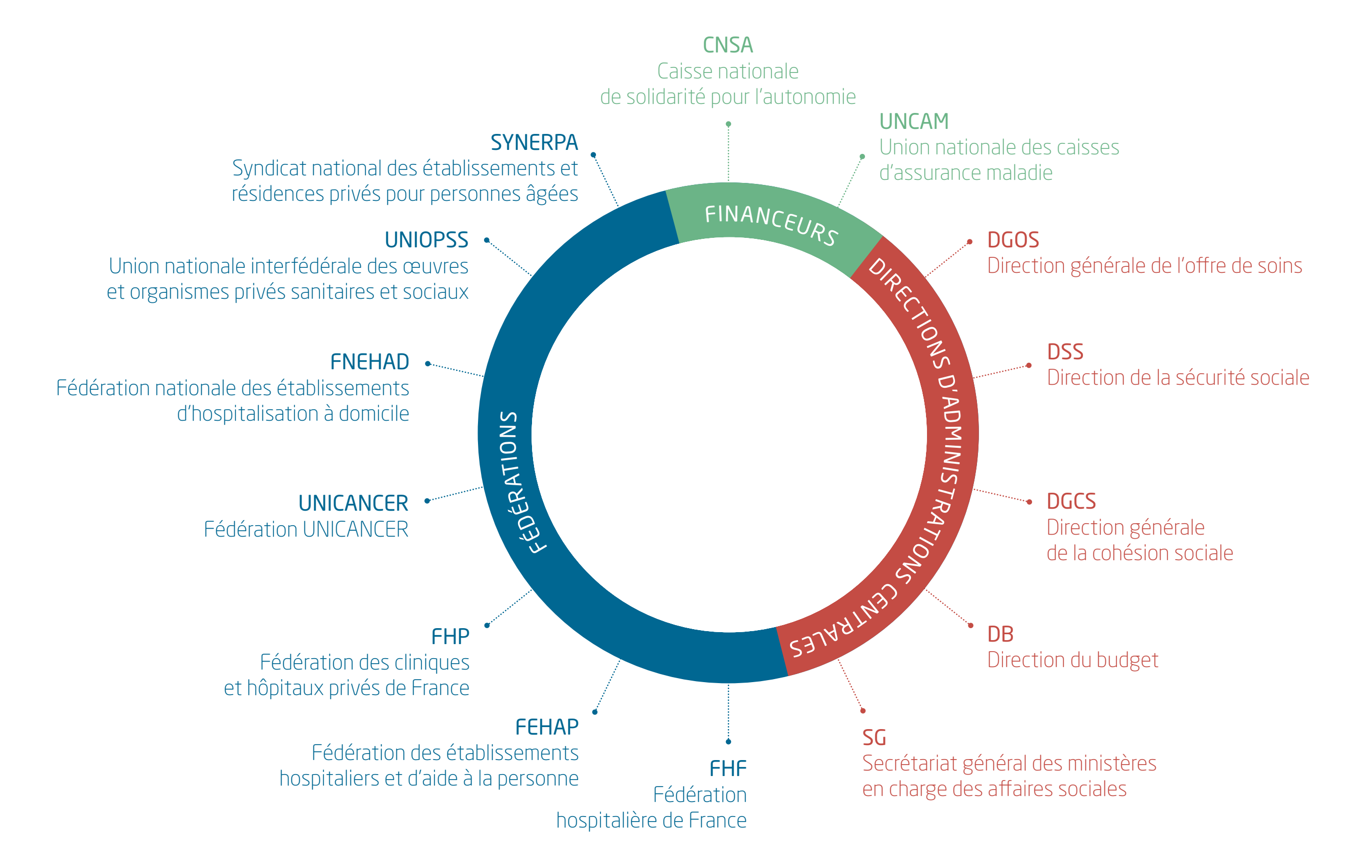
UN SAVANT ÉQUILIBRE ENTRE COMPÉTENCE INTERNE ET EXPERTISE EXTERNE

L'ANAP a un plafond d'emploi fixé à 98 collaborateurs. L'ambition de peser sur la performance de l'ensemble du système de santé exige de trouver le meilleur équilibre possible entre les compétences internes, le recours à des prestations externes et la mobilisation de l'expertise des professionnels des établissements.

L'ANAP dispose en effet de profils de compétences internes très variés qu'elle consacre au pilotage opérationnel des projets. Sur certains grands programmes comme les Projets Performance, il lui a été nécessaire de démultiplier fortement son action pendant un temps limité avec le concours de prestataires spécialisés. Sur d'autres, c'est grâce à la mobilisation de l'expertise des professionnels de terrain qu'elle est parvenue à atteindre les objectifs fixés. Ainsi pour le projet concernant la chirurgie ambulatoire, l'ANAP a fait le choix de réserver 2 ETP de son plafond d'emploi pour pouvoir s'adjoindre les services d'experts médicaux à temps partiel.

UNE APPROCHE PAR LE CONSENSUS ENTRE ACTEURS

La diversité du champ d'action de l'ANAP comme la nature très participative de ces méthodes d'intervention nécessitent une articulation poussée entre les acteurs concernés.





FAITS MARQUANTS

Mars 2013

Publication du 1er Essentiel de l'ANAP sur le « **Parcours des personnes âgées : l'animation territoriale** ».



Mai 2013

Lancement d'un appel à candidatures auprès des établissements souhaitant bénéficier d'un accompagnement dans le cadre du Programme national pour **l'amélioration de la gestion des lits.**

Mai 2013

Participation à la 1re édition des **Salons de la Santé et de l'Autonomie.** C'était l'occasion pour les visiteurs de découvrir l'ensemble des publications et outils produits par l'Agence, ainsi que de rencontrer les experts de l'ANAP.



Mai 2013

La HAS et l'ANAP mettent à disposition des professionnels, des établissements et des ARS des **recommandations organisationnelles sur la chirurgie ambulatoire**. Elles ont été conçues à partir d'études de terrain avec le concours d'experts et doivent permettre de développer la chirurgie ambulatoire.



Juin 2013

La journée nationale « **Accompagnement Hôpital 2012 - Hôpital numérique** » a réuni 400 participants. Cette journée a été l'occasion de dresser un bilan de l'accompagnement pendant trois ans des établissements dans le cadre du le plan Hôpital 2012, de dévoiler les dispositifs d'accompagnement mis en place par l'ANAP pour soutenir l'ensemble des établissements français dans l'atteinte des cibles d'usage Hôpital numérique et d'échanger autour de problématiques métiers : l'archivage des données de santé et le déploiement industrialisé d'un SIH.





Août 2013

La 3e édition de l'**Université d'été de la performance en santé** a réuni plus de 400 personnes à Nantes. Cet évènement singulier dans le paysage sanitaire et médico-social invite un public pluriel à mener une réflexion collective sur la performance en santé. L'UDT connaît un succès grandissant depuis sa création.

Juillet 2013

Mise en ligne du guide **« Secteur médico-social, comprendre pour agir mieux »**.
Plus de 5 600 utilisateurs ont téléchargé le guide en 2013.



Septembre 2013

Publication d'un Essentiel sur les **« Coopérations territoriales en biologie médicale »**.



Décembre 2013

Le séminaire **« Chirurgie ambulatoire : Mode d'emploi »** a réuni 150 participants autour de témoignages d'établissements et de tables rondes. À cette occasion a été publié le guide « Chirurgie ambulatoire : Mode d'emploi ».

Décembre 2013

L'ANAP se voit décerner à l'Assemblée nationale la **Victoire des acteurs publics**, catégorie « Organisation » pour le projet « Les nouveaux gestionnaires de lits ».





OBJECTIF 1

Promouvoir la performance des organisations internes des établissements sanitaires et médico-sociaux

Développer la chirurgie ambulatoire

La chirurgie ambulatoire est devenue l'un des leviers majeurs de l'évolution de l'offre de soins en chirurgie, tant en termes de qualité que d'efficience. Les impacts positifs sont maintenant reconnus par une majorité d'acteurs de la santé.

En 2013, l'ANAP a poursuivi son plan d'actions visant à contribuer au développement de la chirurgie ambulatoire en France avec notamment la publication de recommandations organisationnelles élaborées dans le cadre d'un partenariat entre la HAS et l'ANAP. Un ensemble complet d'outils de diagnostic et de mise en œuvre a également été mis à disposition des professionnels des établissements de santé et des agences régionales de santé.

UN ACCOMPAGNEMENT SUR LE TERRAIN

En 2012 et 2013, **l'ANAP a accompagné 20 établissements de santé volontaires** en les aidant à surmonter les difficultés opérationnelles liées au développement de la chirurgie ambulatoire. À l'issue de l'accompagnement, une augmentation moyenne de 5,5 % du taux de chirurgie ambulatoire a été constatée au sein de ces établissements. Dans le prolongement de l'accompagnement de ces 20 établissements, l'ANAP a produit un guide « Chirurgie ambulatoire : Mode d'emploi » qui propose des **méthodes concrètes et des exemples d'organisations de toutes les étapes clés**, depuis le cadrage du projet jusqu'à sa mise en œuvre.

ET DEMAIN ?

Le déploiement de la démarche et des outils associés sera assuré auprès des régions. Un outil documentaire sera mis à disposition sur le site Internet de l'ANAP, afin de faciliter l'appropriation des recommandations et publications associées.

+5,5 %*

d'augmentation de la chirurgie ambulatoire dans les établissements accompagnés par l'ANAP

*** L'évolution nationale étant de 1,3 % (source : ATIH)**

DES RECOMMANDATIONS
assorties d'un ensemble d'outils



15 fiches techniques explicatives

Un guide de sécurité des patients

Des outils pour
- diagnostiquer,
- évaluer,
- mettre en œuvre les recommandations

Des éléments pour **approfondir la réflexion** (monographies, actes, *benchmark* européen).

UNE ACTION CONCERTÉE ENTRE LA HAS ET L'ANAP

L'ensemble des travaux effectués par l'ANAP sur l'appui au développement de la chirurgie ambulatoire se fait dans le cadre d'un partenariat entre la HAS et l'ANAP, afin de faire bénéficier les professionnels des établissements de santé et des ARS de l'expertise conjuguée de ces deux institutions. Ce partenariat à permis de décloisonner et de faire converger les bonnes pratiques professionnelles et organisationnelles.

▸ L'ANAP est présente auprès des établissements et organismes de santé dans le cadre de nombreux projets. Ces deux projets particuliers ont été sélectionnés sans souci d'exhaustivité, afin d'illustrer l'action de l'ANAP.

OBJECTIF 1





Améliorer la performance des organisations avec Ælipce

Ælipce est un outil logiciel permettant aux établissements de santé MCO de conforter leurs choix stratégiques et de fédérer les équipes autour de leurs évolutions.

Ælipce permet de modéliser l'activité de soins, de s'autodiagnostiquer, de tester des hypothèses de prise en charge, d'organisation et d'en évaluer les impacts. **Il s'inscrit donc dans une démarche stratégique, pluridisciplinaire et transversale.** Pour concevoir cet outil, l'ANAP s'est entourée de professionnels de divers profils (cadres de santé, médecins, directeurs, ingénieurs, DIM, cadres gestionnaires, contrôleurs de gestion), issus de plus d'une dizaine d'établissements de santé publics et privés de toutes tailles, d'ARS, et de cabinets d'architectes.

UN OUTIL POUR LES PROFESSIONNELS HOSPITALIERS

Ælipce est destiné aux directions générales et utilisé par les directions fonctionnelles, de soins, des ressources humaines, de pôles souhaitant évaluer l'organisation actuelle et construire une organisation adaptée à leur activité.
Pour les ARS, il constitue un outil de dialogue de gestion avec l'établissement.

ÆLIPCE, QUELLES UTILISATIONS ?

L'outil est utile dans de nombreuses situations, dont :

- **La discussion** portant sur les autorisations de chirurgie, la modélisation du transfert d'une partie de l'activité de chirurgie en ambulatoire ;
- **La coopération** entre deux établissements, la simulation des regroupements d'activité envisagés avec détermination du capacitaire et des ressources humaines nécessaires ;
- **Le projet d'investissement**, l'évaluation des surfaces du projet par secteur avec les coûts associés.

COMMENT METTRE EN PLACE LA DÉMARCHE ?

L'outil est disponible sur le site de l'ANAP depuis juin 2013. Des cycles de formation/actions sont proposés par l'ANAP en régions, aux équipes projet en charge d'une réorganisation, d'un projet d'investissement ou d'une projection d'évolution d'activité.
La mise en place de relais via la désignation de référents et la mise en place d'une communauté d'utilisateurs Ælipce sont envisagées pour 2014.

3 MODULES INDÉPENDANTS

L'outil permet de dresser un état de lieux de l'organisation en place sur un ou plusieurs établissements ou sur une partie d'établissement en liant les informations suivantes : l'activité, le capacitaire, les ressources humaines, la surface et des données économiques et financières. À partir ce cet état des lieux, il permet de tester de nouvelles hypothèses d'organisation et d'en évaluer les conséquences.

Module 1
Comparateur capacitaire, activité et RH mobilisées

Module 2
Dimensionnement en surfaces et évaluation des coûts de construction et d'exploitation

Module 3
Module économique et financier



Activité clinique - Bloc opératoire
Imagerie - Biologie / Anapath
Consultations / Explorations fonctionnelles

Détermination de la performance d'une organisation
Capacitaire - Activité - RH
Surface économique

UN APPUI D'EXPERTS TRÈS PRÉCIEUX

La crédibilité et la légitimité des travaux conduits doivent beaucoup à la contribution d'un réseau d'experts. De la conception des méthodes d'élaboration des recommandations à la validation des productions, ils ont été les garants d'une approche cohérente et pragmatique en adéquation avec les contraintes des professionnels de terrain. L'ANAP a pu recourir à ces experts après avoir fait le choix de réserver 2 ETP de son plafond d'emploi à la mobilisation de ce type de compétences. **Cinquante-trois experts ont apporté leur contribution aux travaux.**

CHIRURGIE AMBULATOIRE : MODE D'EMPLOI

L'ANAP a organisé le 5 décembre 2013 un séminaire qui a réuni 150 personnes autour de témoignages d'établissements et de tables rondes. À cette occasion le guide « Chirurgie ambulatoire : Mode d'emploi » a été présenté.





Mettre en œuvre les Projets Performance

Véritable programme de transformation des organisations hospitalières, les Projets Performance, menés conjointement par un établissement de santé, son ARS et l'ANAP, ont profité à 28 établissements depuis 2010.

Les Projets Performance se construisent avec les équipes médicales, soignantes et administratives, tiennent compte des spécificités de l'établissement, et sont orientés vers l'action, avec un accompagnement sur la durée.
Les Projets Performance visent à apporter une amélioration de la performance mesurée sur trois axes :

- qualité de la prise en charge,
- qualité des conditions de travail,
- efficience opérationnelle et financière.

Vingt-huit établissements de santé ont bénéficié d'un accompagnement de l'ANAP. Cela représente près de 10 % de la capacité nationale en lits de Médecine/Chirurgie/Obstétrique (MCO).

CERCLES PERFORMANCE

Les Cercles Performance sont **un réseau d'acteurs** ayant pour objectif de permettre aux professionnels impliqués dans les Projets Performance de se **rencontrer pour échanger et diffuser les expériences**, en particulier concernant les bonnes pratiques et les outils. Pour rassembler et diffuser les expériences acquises par les Projets Performance, en particulier les bonnes pratiques et outils, et permettre aux acteurs des Projets Performance concernés par la thématique de se rencontrer et d'échanger, en mettant en place un véritable réseau d'acteurs.

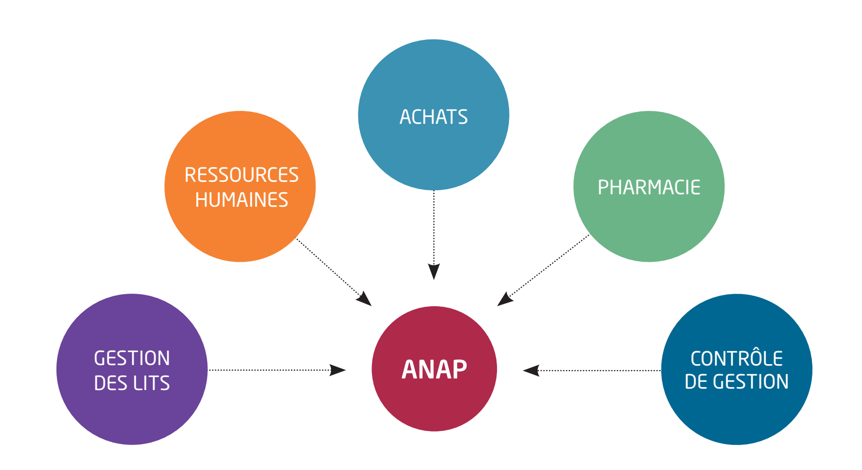
28 établissements, soit **10 %** de la capacité nationale en lits de Médecine/Chirurgie/Obstétrique, ont bénéficié d'un accompagnement de l'ANAP

plus de **1500** professionnels mobilisés

UN SOUCI DE CAPITALISATION

La troisième vague de Projets Performance, lancée fin 2012, concerne aujourd'hui quatre établissements dont l'accompagnement se poursuivra en 2014.
Le programme expérimental Projet Performance se prolonge au travers d'une capitalisation structurée pour permettre à tous les établissements qui le souhaitent d'engager leur propre démarche de transformation.
Fin 2013, une vingtaine d'outils ont déjà été produits dont plus de la moitié est disponible sur le site Internet de l'ANAP et a fait l'objet de plus de 50 000 téléchargements.

UN RÉSEAU de partage d'expériences





▸ L'ANAP est présente auprès des établissements et organismes de santé dans le cadre de nombreux projets. Ces deux projets particuliers ont été sélectionnés sans souci d'exhaustivité, afin d'illustrer l'action de l'ANAP.

OBJECTIF 2

Accompagner les établissements en grande difficulté financière

Dans le cadre du Comité interministériel de la performance et de la modernisation de l'offre de soins (COPERMO) et en lien avec les ARS, l'ANAP a été chargée d'accompagner des établissements de santé dans une transformation ambitieuse et durable de leurs modes d'organisation et de fonctionnement.

Les actions entreprises visent un redressement significatif de la situation financière des établissements à dix-huit mois, et une transformation à trois ans.

L'ACTION DE L'ANAP

EN 3 PHASES

1. Diagnostic médico-économique et opérationnel
2. Élaboration d'une feuille de route
3. Appui au pilotage pour la mise en œuvre de la feuille de route

SUR 4 THÉMATIQUES SOCLES

- Gestion des lits
- Blocs opératoires
- Circuit du médicament et des DMS
- Facturation/ Recouvrement

En 2013, les établissements suivants ont été accompagnés : CH Montluçon, CHU Clermont-Ferrand, Cité sanitaire de Saint-Nazaire, CHR Metz-Thionville, CHU Dijon. Le diagnostic a été réalisé et restitué aux trois premiers. Les feuilles de route étaient présentées par les ARS et les établissements au COPERMO avant la mise en œuvre des actions.

PERSPECTIVES 2014

Les centres hospitaliers de Cherbourg et de Bigorre ont été désignés par le COPERMO pour bénéficier d'un accompagnement en 2014.
Un retour d'expérience de la démarche sera réalisé afin de partager les enseignements et de consolider la méthode d'intervention.

5
établissements en difficulté ont bénéficié de l'accompagnement de l'ANAP en 2013

Le plan d'action vise un redressement à
18 mois
de la situation financière des établissements

DES RÉSULTATS AU RENDEZ-VOUS

L'accompagnement des établissements concernés par les Projets Performance dans la durée a permis d'agir en profondeur sur les organisations. Des améliorations tangibles ont été observées :

- **Suppression** des « séjours brancards ».
- **Diminution** jusqu'à 50 % des délais d'obtention de rendez-vous en neurologie.
- **Augmentation** du taux d'occupation des équipements d'imagerie de l'ordre de 20 %.
- **Diminution** des demandes d'examens pour les patients hospitalisés, par diminution des redondances.
- **Développement** du nombre de séjours pris en charge en ambulatoire (de 15 à 100 % selon les établissements).
- **Révision** des vacations de blocs permettant d'assurer un plus grand nombre d'interventions à moyens constants.

Par ailleurs, la cible fixée pour les gains financiers des 23 premiers établissements engagés (vague 1 et 2) à hauteur de 230 millions d'euros a été dépassée en 2013.



Fluidifier le parcours des personnes âgées

L'attention portée à la qualité d'un parcours suppose de passer d'une médecine pensée comme une succession d'actes ponctuels et indépendants à une médecine qu'on peut appeler de parcours (source : Rapport annuel 2013 du HCAAM).

Depuis 2010, l'ANAP a accompagné les ARS Île-de-France et Pays de la Loire dans une démarche de fluidification des parcours de santé, c'est-à-dire **l'organisation d'une réponse adaptée sur un territoire**, définie en fonction des besoins sociaux, médico-sociaux et sanitaires de sa population et permettant à chacun d'avoir accès à un service correspondant à ses besoins au moment opportun. En réponse aux enjeux du vieillissement, cet accompagnement vise les personnes âgées elles-mêmes, mais également leurs aidants et les professionnels de santé.

Après une phase de diagnostic permettant d'identifier les points de rupture dans le parcours de santé des personnes et de partager ces constats, les ARS et les acteurs sur les territoires ont élaboré **des feuilles de route précisant les actions d'amélioration à mettre en œuvre** pour y répondre. L'engagement pour la mise en place de ces actions s'est accompagné d'un processus de contractualisation – un contrat de territoire dans le nord-est parisien et un contrat local de santé dans le sud-ouest mayennais. Au-delà d'une simple signature, c'est bien le processus d'engagement et de définition d'une gouvernance qui est complexe car les acteurs partagent une responsabilité autour d'actions très concrètes. En ce sens, ont par exemple été élaborés : des procédures d'adressage aux urgences, un numéro de téléphone dédié aux professionnels de ville, des actions de prévention, des processus simplifiés d'activation d'aide sociale, etc. Portées directement par des professionnels de terrain, ces actions sont adaptées à leurs attentes.
Cette démarche vise donc à assurer la coordination des acteurs sur le territoire cible et ce quel que soit leur secteur d'intervention dans le système de santé.

DEUX PUBLICATIONS

L'ANAP a publié deux guides en 2013 :

- L'Essentiel **Parcours de personnes âgées**, qui présente en synthèse et d'un point de vue institutionnel, la méthodologie déployée par l'ANAP pour la mise en place d'un parcours de santé ainsi que les points de vigilance associés.
- La publication **« Construire un parcours de santé pour les personnes âgées »**, qui est constituée de six fiches thématiques et outillées correspondant chacune à une étape de la construction d'un parcours.



LE PROGRAMME PAERPA

Depuis juin 2013, l'ANAP accompagne les ARS retenues au titre du programme personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA) piloté par la DSS et le SGMAS.
Il s'agit d'une expérimentation inscrite dans l'article 48 de la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) pour 2013 visant à mettre en œuvre puis évaluer de nouvelles pratiques professionnelles pour optimiser le parcours de santé des personnes âgées de plus de 75 ans ainsi que différents modes d'allocation de ressources nécessaires à ces prises en charge.
Concrètement, l'ANAP appuie les neuf ARS retenues dans la réalisation d'actions d'amélioration concrètes en partenariat avec les professionnels sociaux, hospitaliers, ambulatoires, médico-sociaux et les représentants d'usagers. À terme, la transversalité du système de santé devrait permettre d'éviter les ruptures de prise en charge souvent plus nombreuses et lourdes de conséquences pour cette population fragile, notamment les passages inopportuns aux urgences, apportant par là même une meilleure qualité et une gestion des finances publiques adaptée.

▸ L'ANAP est présente auprès des établissements et organismes de santé dans le cadre de nombreux projets. Ces deux projets particuliers ont été sélectionnés sans souci d'exhaustivité, afin d'illustrer l'action de l'ANAP.





Favoriser les coopérations en biologie médicale



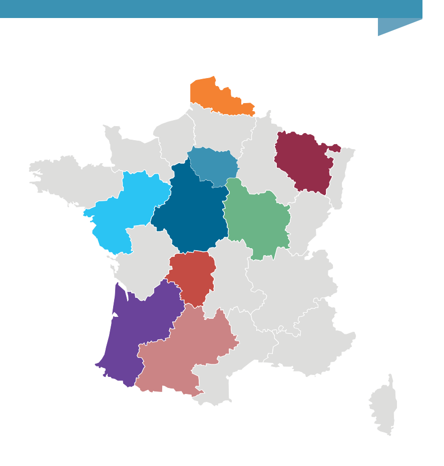
43 %

des hospitalisations évitables concernent des personnes de plus de 75 ans

La biologie médicale fait face aujourd'hui à des évolutions démographiques, technologiques et médico-économiques importantes. Les coopérations entre laboratoires à un niveau territorial sont une clé pour relever ces défis avec succès.

PILOTER EFFICACEMENT LES ÉVOLUTIONS TERRITORIALES

En 2013, l'action de l'ANAP a eu pour objectif d'aider les acteurs territoriaux de la biologie médicale à évaluer la pertinence et la faisabilité des coopérations, à piloter efficacement le changement, et à accompagner les éventuelles évolutions professionnelles.
Sur ce projet, l'ANAP a travaillé en partenariat avec des ARS et des professionnels de santé des établissements, avec les organisations professionnelles et en lien étroit avec les fédérations, la DGOS, la DGS et le Cofrac.



Les 9 ARS actrices de l'expérimentation PAERPA

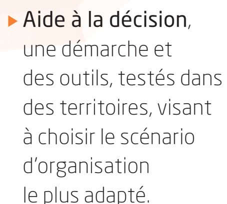
- ARS Aquitaine
- ARS Centre
- ARS Île-de-France
- ARS Limousin
- ARS Lorraine
- ARS Midi-Pyrénées
- ARS Nord-Pas-de-Calais
- ARS Pays de la Loire
- ARS Bourgogne

4 PUBLICATIONS
en 2013





- **Enseignements et monographies**, des retours d'expérience, tirés de coopérations déjà réalisées.
- **Aide à la décision**, une démarche et des outils, testés dans des territoires, visant à choisir le scénario d'organisation le plus adapté.

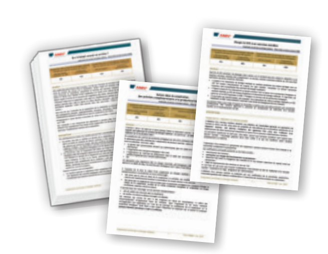


- **Aide à la mise en œuvre**, présentant des repères dans les différents domaines concernés par la mise en place de coopérations.
- **Accompagnement de l'évolution professionnelle**, des personnels médicaux et non médicaux.



L'ESSENTIEL

Afin de favoriser l'appropriation de cette question par le plus grand nombre, l'ANAP a élaboré un document synthétique qui met en perspective les principaux enjeux des coopérations territoriales dans ce domaine.



30

fiches pratiques livrent toutes les clés d'une mise en œuvre réussie.



Déployer le tableau de bord du secteur médico-social

Le secteur médico-social est soumis à de profonds changements, d'ordre législatif, tarifaire ou liés à l'évolution des besoins des usagers.

Les acteurs au service des personnes âgées et des personnes handicapées n'ont pas tous la même aisance à faire face à ces évolutions. Le Tableau de bord vise à aider les professionnels du secteur médico-social à appréhender les évolutions de leurs missions et à agir sur l'efficience de leur organisation.

UN TABLEAU DE BORD TESTÉ ET ENRICHI PAR LES ACTEURS

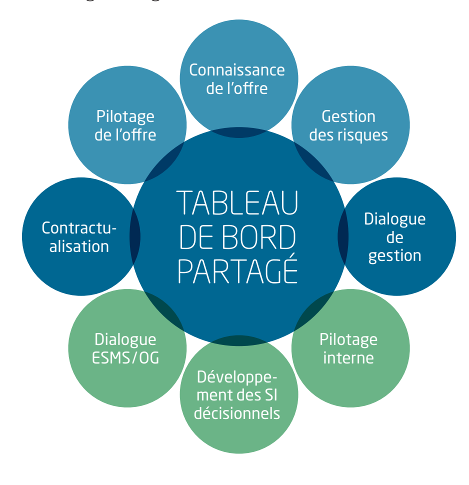
Une première expérimentation de l'outil en 2011 et 2012 a contribué à améliorer l'outil au niveau de l'interface, de l'ergonomie et de la prise en compte des spécificités des services. Une seconde expérimentation a permis en 2013 de le stabiliser en vue de son déploiement. Elle a consisté à tester le tableau de bord auprès d'un panel de 800 structures volontaires dont 116 organismes gestionnaires. Les « indicateurs nationaux » ont également été harmonisés dans le cadre de réunions avec le ministère (DGCS, DSS et SG), la CNSA et l'ANESM.

LA PERTINENCE ET L'INTÉRÊT DU TABLEAU DE BORD SONT AUJOURD'HUI RECONNUS

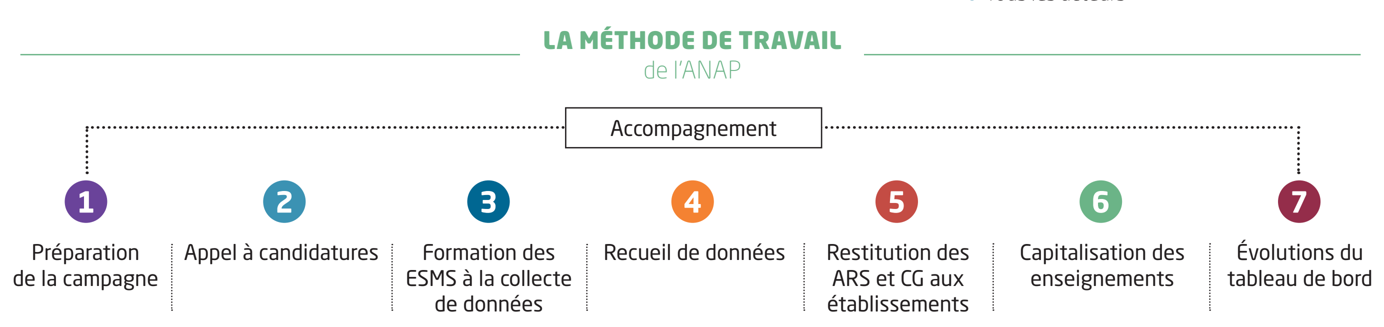
Les ARS et les conseils généraux ont témoigné de l'utilité du tableau de bord pour le pilotage de l'offre, et dans le cadre des démarches de contractualisation et de suivi du dialogue de gestion. Pour les Établissements de santé et médico-sociaux (ESMS), c'est un outil permettant de développer le pilotage interne et de faciliter les échanges avec les organismes gestionnaires et les ARS et conseils généraux. Pour les organismes gestionnaires, l'outil facilite le partage d'informations entre les établissements et services et leur gestionnaire. Le tableau de bord porte sur quatre domaines qui rassemblent des données habituellement suivies par les établissements et services : prestations, ressources humaines et matérielles, finances, objectifs. Aujourd'hui, le tableau de bord est stabilisé et prêt pour être déployé en 2014, avec le concours de l'ATIH.

UN OUTIL À DOUBLE VOCATION

- Pilotage interne des structures
- Dialogue de gestion ESMS, ARS, CG



- ARS/Conseil général
- Établissements et services sociaux et médico-sociaux
- Tous les acteurs



▸ L'ANAP est présente auprès des établissements et organismes de santé dans le cadre de nombreux projets. Ces deux projets particuliers ont été sélectionnés sans souci d'exhaustivité, afin d'illustrer l'action de l'ANAP.

OBJECTIF 4



Améliorer la gestion des lits

L'objectif du Programme national de gestion des lits est double : optimiser les parcours des patients à l'hôpital et réduire le temps consacré à la recherche de lits, particulièrement en aval des urgences.

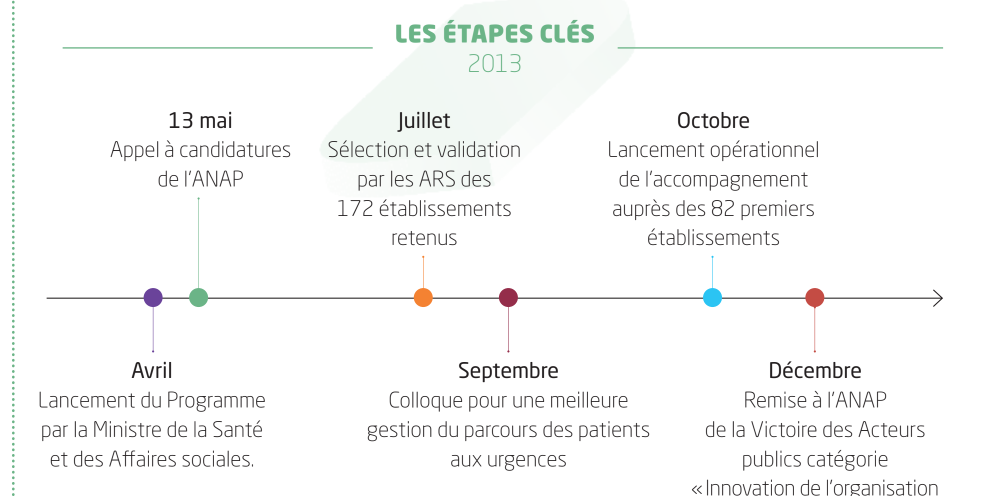
Forte de l'expérience acquise dans l'accompagnement de 28 établissements pilotes dans le cadre des Projets Performance, l'ANAP a lancé en mai 2013, un Programme national d'amélioration de la gestion des lits auprès de 172 établissements volontaires.

DES MÉTHODES ÉPROUVÉES

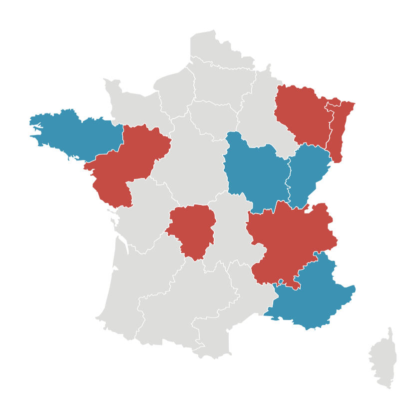
L'ANAP a bâti un programme d'accompagnement sur une durée de vingt mois.
Les établissements, représentés par un binôme médecin/cadre, sont répartis en groupes régionaux, et bénéficieront d'un accompagnement collectif et individuel.
Les ARS sont impliquées tout au long du programme.

172 établissements volontaires accompagnés

LES ÉTAPES CLÉS
2013



UNE EXPÉRIMENTATION DANS 800 STRUCTURES



Expérimentation et déploiement
- ARS Alsace
- ARS Limousin
- ARS Lorraine
- ARS Rhône-Alpes
- ARS Pays de la Loire

Déploiement
- ARS Bourgogne
- ARS Bretagne
- ARS Franche-Comté
- ARS Provence-Alpes-Côte d'Azur

UN OUTIL POUR TOUS les acteurs

Établissements et services sociaux et médico-sociaux
▸ Pilotage managérial des structures et possibilités de comparaison

ARS
Conseils généraux
▸ Connaissance de l'offre

Tous
▸ Parangonnage
▸ Dialogue de gestion (notamment dans le cadre de la contractualisation)

RETOURS D'EXPÉRIENCE

L'ANAP a mis en ligne sur son site les témoignages vidéo des CH Annecy, CHU Nantes et GH Paris Saint-Joseph, ainsi que le guide « Gestion des lits », présentant le retour d'expérience des démarches menées par six établissements pionniers.



OBJECTIF 5

Renforcer la permanence interne de l'agence

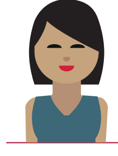
RESSOURCES HUMAINES

Fin 2013, l'ANAP employait
92
équivalents temps plein.

UNE RÉPARTITION
femmes-hommes équilibrée



47 % d'hommes



53 % de femmes

DES ÉQUIPES
intergénérationnelles

33 collaborateurs de plus de 45 ans

30 collaborateurs de 35 à 45 ans

29 collaborateurs de moins de 35 ans

DES PROFILS
de collaborateurs variés

- Ingénieurs
- Médecins
- Cadres hospitaliers
- Directeurs d'hôpital
- Chefs de projet, etc.

CONSULTATIONS

L'ANAP met en concurrence les prestataires en respectant rigoureusement les règles des marchés publics.

16 réunions de la commission des marchés

70 marchés notifiés

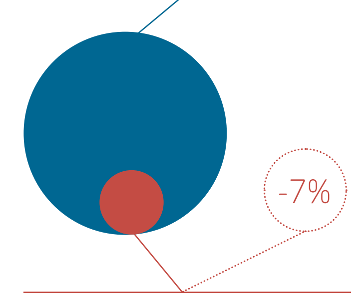
33 consultations examinées

48 titulaires distincts retenus

BUDGET

Budget 2013 de l'ANAP

33,40M€



Enveloppe de fonctionnement de

4,3M€

COMMUNICATION

19 outils

27 guides publiés

GUIDES ET OUTILS
les plus téléchargés



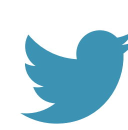
1. Le secteur médico-social : Comprendre pour agir mieux
2. Piloter la performance dans le secteur médico-social : Expérimentation d'un tableau de bord de pilotage
3. Outil Diagnostic Dispositifs médicaux stériles - module Pharmacie à usage intérieur

SITE INTERNET



378 000 visiteurs
(+18 % de fréquentation)

FIL TWITTER



Fin 2013, plus de **2 000 personnes** sont abonnées au compte tweeter @anap-sante (+124 %)

LES 39 ACTIONS AUXQUELLES L'ANAP S'EST CONSACRÉE EN 2013 :

ACCOMPAGNEMENT DES VALORISATIONS ET CESSIONS IMMOBILIÈRES / LES PARCOURS DE SANTÉ DES PERSONNES ÂGÉES : ACCOMPAGNER LES ARS DANS LA STRUCTURATION DE PROJETS TERRITORIAUX / OBSERVATOIRE DES SURFACES ET DES COÛTS DE L'IMMOBILIER DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ / PERSONNES ÂGÉES EN RISQUE DE PERTE D'AUTONOMIE (PAERPA) / HOSPI DIAG / ÆLIPCE / MODERNISATION D'UN ÉTABLISSEMENT SUR SITE / LES OUTILS DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL DES PARCOURS EN PSYCHIATRIE ET SANTÉ MENTALE / TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE DU SECTEUR MÉDICO-SOCIAL / FAVORISER LA MOBILITÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES ÉTABLISSEMENTS / PILOTER LES PROJETS PERFORMANCE / RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR DES PRATIQUES DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES À L'ÉCHELLE TERRITORIALE / RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR L'INTERVENTION À DOMICILE DES ÉQUIPES DE PSYCHIATRIE / TRAVAIL EXPLORATOIRE SUR LES MÉTIERS DU GRAND ÂGE - AS EN EHPAD / INNOVEA / SYNCHRONISER LES TEMPS MÉDICAUX ET NON MÉDICAUX / APPROCHE TERRITORIALE DE LA BIOLOGIE MÉDICALE / APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE LA CHIRURGIE AMBULATOIRE / RECONVERSION DE STRUCTURES SANITAIRES EN ESMS (HANDICAP PSYCHIQUE) / PROGRAMME NATIONAL DE GESTION DES LITS / FACTURATION INDIVIDUELLE DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ (FIDES) / LE SYSTÈME D'INFORMATION DES COOPÉRATIONS / COOPÉRATIONS TERRITORIALES DES PHARMACIES À USAGE INTÉRIEUR / LE PACSS ARS / SÉCURISATION DE LA PRISE EN CHARGE MÉDICAMENTEUSE DES RÉSIDENTS EN EHPAD / OUTIL DIAGNOSTIC DE LA SÉCURISATION DU CIRCUIT DES DISPOSITIFS MÉDICAUX STÉRILES / PROJET D'ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS EN GRANDE DIFFICULTÉ FINANCIÈRE / ACCOMPAGNEMENT HÔPITAL 2012 : DES PROJETS D'INFORMATISATION DE LA PRODUCTION DE SOINS / EXPÉRIMENTATION DE DÉMARCHES TERRITORIALES AUPRÈS DE L'ARS BRETAGNE / AUDIT DE 12 SIH REPRÉSENTATIFS / HÔPITAL NUMÉRIQUE - MUTUALISATION ET EXTERNALISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION EN SANTÉ / PÔLES D'EXCELLENCE 2013 / ÉVALUER LA VALEUR CRÉÉE PAR L'USAGE DES SYSTÈMES D'INFORMATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ / PROJET TRANSPORT SANITAIRE / HÔPITAL NUMÉRIQUE - COMPÉTENCES ET FORMATION EN SYSTÈME D'INFORMATION / APPUI AUX TRANSFORMATIONS TERRITORIALES AUPRÈS DES ARS / TÉLÉMÉDECINE / SYSTÈME D'INFORMATION DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL : RETOURS D'EXPÉRIENCE ET GRANDS ENSEIGNEMENTS / DÉPLOIEMENT DE LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE HOSPITALIÈRE (CAH)

Conception et réalisation : Content Design Lab / Prépresse : Planet 7 / Secretaire de rédaction : Fanny Lentz / Crédit photos : ANAP / Fabrication : Corlet Imprimeur / Avril 2014

Découvrez les projets de l'ANAP
Retrouvez les outils et les publications
Suivez l'actualité de l'ANAP :
‣ sur www.anap.fr
‣ en vous inscrivant à la Lettre de l'ANAP, lettre d'information mensuelle électronique, depuis le site de l'ANAP
‣ en suivant le fil Twitter de l'ANAP : @anap_sante



Agence Nationale d'Appui à la Performance
des établissements de santé et médico-sociaux

23, avenue d'Italie - 75013 Paris
01 57 27 12 00 - contact@anap.fr

